



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE

---

**PIANO DELLA *PERFORMANCE***  
**2011-2013**

---

*EX ART. 10 DEL DECRETO LEGISLATIVO 27 OTTOBRE 2009, N. 150*

Adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17 febbraio 2011

# INDICE

1	PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE .....	3
2	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI <i>STAKEHOLDERS</i> .....	4
2.1	Chi siamo .....	4
2.2	Cosa facciamo .....	5
2.3	Come operiamo .....	5
3	IDENTITÀ.....	6
3.1	L'Ateneo in cifre.....	6
3.2	Mandato istituzionale e missione.....	8
3.3	Albero della performance .....	10
4	ANALISI DEL CONTESTO.....	11
4.1	Analisi del contesto esterno.....	11
4.2	Analisi del contesto interno.....	11
5	DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI A QUELLI OPERATIVI .....	12
	AREA OFFERTA FORMATIVA E SERVIZI AGLI STUDENTI .....	14
	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.....	15
	AREA INTERNAZIONALIZZAZIONE .....	16
	AREA PROGRAMMAZIONE e FABBISOGNO DI PERSONALE .....	17
	AREA COMUNICAZIONE e RAPPORTI CON IL TERRITORIO.....	17
	AREA PROCESSI E SVILUPPO ORGANIZZATIVO .....	18
	AREA EDILIZIA E LOGISTICA .....	19

# 1 PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che ha dato attuazione alla legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, è stato richiesto anche alle Università di porre in essere adeguate procedure di valutazione delle strutture e del personale, seppur in piena autonomia e con modalità organizzative proprie così come previsto dalla delibera n. 9/2010 della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT)<sup>1</sup>.

La CiVIT ha inoltre attribuito ai Nuclei di Valutazione degli atenei le funzioni di cui all'art. 14 del d.lgs. 150/2009<sup>2</sup>, al fine di promuovere il merito e il miglioramento della *performance*, intesa come il contributo<sup>3</sup> (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

Il ciclo di gestione della *performance* si articola nelle seguenti fasi<sup>4</sup>:

- definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, valori attesi di risultato e rispettivi indicatori;
- collegamento tra obiettivi e risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Piano della *performance*, di seguito denominato "Piano", è parte integrante del ciclo della *performance* e costituisce<sup>5</sup> un documento programmatico triennale per la cui struttura e modalità di redazione si è fatto riferimento alle indicazioni metodologiche della CiVIT<sup>6</sup>.

In linea con quanto previsto dall'art. 10, comma 1, del d.lgs. 150/2009, nel Piano sono delineati i processi e le metodologie in base alle quali sono stati individuati gli obiettivi dell'Ateneo che pertanto risultano coerenti, con le seguenti esplicite indicazioni della CiVIT:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Nel Piano sono inoltre esplicitati i criteri di rilevanza e pertinenza degli obiettivi<sup>7</sup>, il criterio della correlazione degli obiettivi con le risorse disponibili<sup>8</sup> con l'esplicitazione del collegamento tra obiettivi e risorse disponibili, coerentemente con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio<sup>9</sup>, il tutto in un'ottica di gradualità degli interventi per il raggiungimento degli obiettivi e di miglioramento continuo della *performance*.

<sup>1</sup> La Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT) è l'organismo, previsto dall'art. 13 del d.lgs. 150/2009, che in posizione di indipendenza di giudizio e di valutazione nonché in piena autonomia, indirizza, coordina e sovrintende all'esercizio delle funzioni di valutazione, garantendo la trasparenza dei sistemi adottati e la visibilità degli indici di andamento gestionale delle amministrazioni pubbliche.

<sup>2</sup> L'art. 14 del d.lgs. 150/2009 prevede che ogni amministrazione si doti di un Organismo indipendente di valutazione della performance, con il sostegno di una struttura tecnica il cui responsabile deve possedere una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche.

<sup>3</sup> Cfr. allegato alla delibera CiVIT n. 112/2010.

<sup>4</sup> Art. 4, comma 2 d.lgs. 150/2009.

<sup>5</sup> Art. 10, d.lgs. 150/2009.

<sup>6</sup> Delibera CiVIT n. 112/2010 del 28 ottobre 2010, "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" di cui all'art. 10, comma 1, lettera a), del d.lgs. 150/2009.

<sup>7</sup> Art. 5, comma 2, lett. a) d.lgs. 150/2009. Il riferimento è ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie di ciascuna amministrazione.

<sup>8</sup> Art. 5, comma 2, lett. g) d.lgs. 150/2009.

<sup>9</sup> Art. 5, comma 1, e art. 10 comma 1 d.lgs. 150/2009 e delibera CiVIT n. 89/2010.

Al fine di garantire la massima trasparenza<sup>10</sup> il Piano è stato predisposto con opportuna sintesi e linearità, tenendo conto delle caratteristiche degli *stakeholder*, ovvero di tutti coloro che possono influenzare o essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi da parte dell'Ateneo.

In particolare, il Piano contiene<sup>11</sup>:

- gli obiettivi operativi e i relativi programmi per il loro raggiungimento;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance delle unità organizzative.

Con riferimento all'orizzonte temporale e alla rilevanza rispetto all'*outcome*, ovvero l'impatto sui destinatari di determinate azioni, gli obiettivi operativi hanno una pianificazione di riferimento a valenza annuale<sup>12</sup>.

In linea con il citato principio di trasparenza<sup>13</sup> il Piano è strutturato secondo le seguenti fasi logiche:

- a) definizione dell'identità dell'Ateneo;
- b) analisi del contesto esterno ed interno;
- c) definizione degli obiettivi e dei programmi;
- d) comunicazione del Piano all'interno e all'esterno.

Il presente Piano è da ritenersi non definitivo, in quanto sarà successivamente aggiornato, integrato e rimodulato contestualmente:

- all'emanazione dei decreti attuativi previsti per l'attuazione della riforma dell'Università di cui alla legge 240 del 30 dicembre 2010;
- all'attuazione della programmazione triennale di cui al d.m. 23 dicembre 2010, n. 50;
- alle indicazioni dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) che, successivamente all'insediamento del Consiglio direttivo e alla conseguente nomina del Presidente, sovrintenderà al sistema pubblico di valutazione della qualità dei processi e dei risultati delle attività di gestione, formazione e ricerca delle Università e degli Enti di ricerca, definendone criteri e metodologie;
- all'assetto dei Dipartimenti e delle Facoltà conseguente all'attuazione della citata legge 240 del 30 dicembre 2010;
- al riassetto degli uffici dell'amministrazione centrale dell'ateneo da attuarsi in un'ottica di efficace ed efficiente adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale previsto dalla citata legge di legge 240 del 30 dicembre 2010

Il Piano, nel suo divenire e con i relativi allegati tecnici, sarà adeguatamente reso noto recependo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009<sup>14</sup> che, a garanzia della trasparenza e comunicazione<sup>15</sup>, prevede i seguenti elementi essenziali ai fini della trasparenza del Piano:

- sito *internet*<sup>16</sup>;
- presentazione agli *stakeholder*<sup>17</sup>;
- coinvolgimento degli *stakeholder*;
- chiarezza in funzione delle tipologie di destinatari;
- pubblicità attraverso i diversi canali di comunicazione in coerenza con le caratteristiche degli utenti;
- trasparenza del processo di formulazione del Piano.

## 2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI *STAKEHOLDERS*

### 2.1 *Chi siamo*

L'Università degli Studi di Udine è stata istituita con legge 8 agosto 1977 n. 546, art. 26, al fine di promuovere "lo sviluppo e il progresso della cultura e delle scienze attraverso la ricerca, l'insegnamento e la collaborazione scientifica e

<sup>10</sup> Art. 11, comma 3 d.lgs. 150/2009 e delibera CIVIT n. 112/2010 che prevede i seguenti 6 principi generali per la stesura del Piano: trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità, partecipazione, coerenza interna e esterna e orizzonte pluriennale.

<sup>11</sup> Art. 10, comma 1 d.lgs. 150/2009.

<sup>12</sup> Cfr. delibera CIVIT n. 89/2010.

<sup>13</sup> Art. 11, commi 3, 6 e 8 d.lgs. 150/2009 e delibera CIVIT n. 105/2010.

<sup>14</sup> Art. 11, comma 3 d.lgs. 150/2009 e delibera CIVIT n. 112/2010.

<sup>15</sup> Cfr. delibera CIVIT n. 112/2010.

<sup>16</sup> Art. 11 comma 8 d.lgs. 150/2009.

<sup>17</sup> Art. 11 comma 6 d.lgs. 150/2009.

culturale con istituzioni italiane ed estere, contribuendo con ciò allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli<sup>18</sup>.

Il contesto territoriale che ospita i quattro poli in cui l'Università si articola (umanistico, economico-giuridico, medico e scientifico-tecnologico) è rappresentato sia dalla città di Udine, sia dal territorio regionale, essendo le attività didattiche presenti anche nei comuni di Gemona del Friuli (UD), Gorizia (GO) e Pordenone (PN). Un contesto territoriale, dunque, che è punto di passaggio, incontro e contaminazione fra culture diverse e si caratterizza per gli insediamenti industriali ad alta tecnologia nei settori della meccanica di base, della metallurgia, della tecnologia dell'informazione e della comunicazione, del legno-arredo e dell'agroalimentare.

Unico Ateneo nel panorama italiano ad essere stato istituito per volontà popolare e degli intellettuali e politici friulani, l'Università di Udine si è rapidamente affermata tra le sedi accademiche di recente istituzione più innovative e complete, a livello nazionale e internazionale, svolgendo un ruolo determinante per la crescita culturale del Friuli e inserendosi in un'ottica di sistema, in cui le imprese private, le pubbliche amministrazioni, le scuole, gli enti e le associazioni di categoria rappresentano gli interlocutori quotidiani nel quadro delle interazioni con il Territorio.

## 2.2 Cosa facciamo

Formazione superiore, ricerca e trasferimento tecnologico, interazione con il territorio e internazionalizzazione sono i principali ambiti di intervento dell'Università degli Studi di Udine, l'uno in funzione dell'altro, in un reciproco flusso di conoscenze, esperienze e progetti.

In questo modo si estrinseca l'azione dell'Ateneo, realtà in evoluzione e in sintonia con la molteplicità di idee, iniziative, risorse, contributi che, attraverso un processo di costante scambio e arricchimento, vanno a definire un modello unico: quello di una cultura del pensare, del ricercare, del fare.

Il contesto è, dunque, quello di un'Università ricettiva e propositiva, dinamica e puntuale nelle sue articolazioni, proiettata verso la società, riconosciuta in ambito nazionale ed internazionale per la preziosa qualità della didattica e per i brillanti risultati ottenuti nella ricerca teorica ed applicata.

## 2.3 Come operiamo

L'offerta didattica dell'Ateneo si distingue per i suoi corsi legati allo sviluppo della società e delle nuove professioni. La sua qualità è testimoniata anche dai dati relativi all'occupazione dei laureati udinesiderivanti dalla rilevazione AlmaLaurea, oltre che da ottimi piazzamenti nei *ranking* annuali del Censis.

Articolata e ampia risulta anche l'offerta formativa *post lauream* e rilevante è anche il numero di studenti che scelgono di svolgere all'estero parte della propria formazione universitaria.

Relativamente all'ambito della ricerca e dell'innovazione, l'Ateneo offre una vasta gamma di competenze specifiche e all'avanguardia, risultanti da un'attività di ricerca multidisciplinare, maturata all'interno e in collaborazione con Università e centri di ricerca nazionali e internazionali.

L'attività di ricerca è svolta nei Dipartimenti, caratterizzati da specifici ambiti scientifico-disciplinari, cui si affiancano i Centri interdipartimentali di ricerca e strutture speciali, poste a supporto di specifiche Facoltà o indirizzi di ricerca, quali l'Azienda Agraria "Servadei", l'Azienda ospedaliero-universitaria, il Cirmont-Centro internazionale di ricerca per la montagna, i Consorzi Friuli Formazione e Friuli Innovazione. Quest'ultimo dal 2004 gestisce il Parco Scientifico e Tecnologico Luigi Danieli di Udine in cui, tra l'altro, hanno sede l'Istituto di Genomica Applicata (IGA) che opera con competenze multidisciplinari nel campo della genomica, della bioinformatica e del miglioramento genetico, e il Laboratorio il Metallurgia e tecnologie delle Superfici e dei Materiali Avanzati che è a disposizione delle aziende per progetti di ricerca applicata e sviluppo pre-competitivo nel settore della metallurgia, della tecnologia delle superfici e dei materiali avanzati.

Come emerge chiaramente dall'analisi, seppur sintetica, delle attività sviluppate in ambienti complessi e diversificati, l'Ateneo si caratterizza anche, per la ricchezza dell'articolazione della comunità universitaria e delle professionalità in esso disponibili, sviluppatasi progressivamente nel tempo, sia in termini quantitativi che qualitativi.

In relazione allo sviluppo seguito dall'Ateneo nel corso degli anni, emerge l'attenzione centrale, costante e crescente rivolta alla compagine studentesca e alle necessità da questa manifestate in relazione alla possibilità di poter ottimizzare le condizioni del proprio *status* di discenti e di fruitori di percorsi formativi, educativi e dei servizi collegati a tali attività.

<sup>18</sup> Cfr. art. 1 dello Statuto dell'Università degli Studi di Udine, emanato con D.R. n. 643 del 19 ottobre 2010.

### 3 IDENTITÀ

#### 3.1 L'Ateneo in cifre

Di seguito si riporta un quadro riassuntivo con alcuni tra i principali dati quantitativi che caratterizzano l'Università degli Studi di Udine.

<b>DIDATTICA</b>	<b>Dato rilevato</b>	<b>Periodo di riferimento</b>
Facoltà	10	a.a. 2010/2011
Corsi di laurea	35	
Corsi di laurea magistrale	33	
Corsi di laurea specialistica/magistrale a ciclo unico	2	
Corsi di laurea vecchio ordinamento	1	
Master universitari	8	
Scuola Superiore	1	
Scuole di specializzazione	31	
Corsi di Perfezionamento	1	
Corsi di dottorato di ricerca	21	XXVI ciclo

#### RICERCA E INNOVAZIONE

Dipartimenti	14	01/01/2011
Centri Interdipartimentali di ricerca	8	
Brevetti (di cui commercializzati)	65 (23)	31/12/2010
Imprese spin-off	23	
Laboratori	187	

#### INTERNAZIONALIZZAZIONE

Erasmus LLP (Studio e Placement) - studenti in uscita	350	a.a. 2009/2010
Erasmus LLP (Studio e Placement) - studenti in entrata	173	
Altri programmi di mobilità - in uscita	65	
Altri programmi di mobilità - in entrata	31	
Corsi con titolo congiunto	5	a.a.2010/2011

#### COMUNITÀ UNIVERSITARIA

Totale studenti	16.336	a.a. 2009/2010
Totale laureati	2843	anno solare 2010
Docenti	417	31/12/2010
Ricercatori	297	
Tecnici-amministrativi	534	
Collaboratori ed esperti linguistici	37	
Assegnisti di ricerca	205	
Specializzandi	328	a.a. 2009/10
Dottorandi	462	anno solare 2010

#### SERVIZI PER GLI STUDENTI

Aule	211	a.a. 2010/2011
Sale di lettura	20	
Aule informatiche	16	
Postazioni pc	586	
Biblioteche	8	31/12/2010
Posti lettura nelle biblioteche	749	
Volumi in biblioteca	834.421	
Abbonamenti attivi	2.986	
Periodici elettronici in biblioteca	3.736	
Banche dati	44	

Fonti dei dati: elaborazioni CESV su dati CSA e ESSE3, Ripartizione Didattica, Ripartizione Ricerca, Centro Servizi Generali e Sicurezza, Centro Servizi Informatici e Telematici, Sistema Bibliotecario di Ateneo.

**BILANCIO DI GENERE**

	Maschi	Femmine	Totale	% Maschi	% Femmine
Studenti*	7.570	8.766	16.336	46,30%	53,70%
Docenti**	494	220	714	69,20%	30,80%
Dirigenti e tecnici-amministrativi**	219	315	534	41,00%	59,00%
Collaboratori ed esperti linguistici**	11	26	37	29,70%	70,30%
<b>Totale</b>	<b>8.294</b>	<b>9.327</b>	<b>17.621</b>	<b>47,10%</b>	<b>52,90%</b>

Fonti dei dati: elaborazioni CESV su dati CSA e ESSE3 - NOTE: \*dati al 31/07/10 – a.a. 2009/2010 \*\*dati al 31/12/2010

**ETÀ MEDIA**

	Maschi	Femmine	Totale
Docenti e ricercatori	51,0	48,0	50,0
Dirigenti e tecnici-amministrativi	46,1	45,1	45,5

Fonte dei dati: elaborazioni CESV su dati CSA aggiornati al 31/12/2010

**BILANCIO TRIENNALE 2011 - 2013**

ENTRATE	Anni		
	2011	2012	2013
FFO	72.675.000	70.000.000	70.000.000
ALTRI TRASFERIMENTI STATALI	7.542.880	7.919.000	7.919.000
PROGETTI SU FINANZIAMENTI UNIONE EUROPEA	60.000	60.000	60.000
REGIONE FVG	3.748.793	4.003.923	4.003.923
PROVINCE, COMUNI E CONSORZI	743.931	1.200.000	1.200.000
ALTRI ENTI PUBBLICI/PRIVATI	2.405.276	2.444.000	2.444.000
TASSE STUDENTI	19.306.000	19.276.000	19.276.000
RECUPERI E RESTITUZIONI	170.000	165.000	165.000
PROVENTI DA CESSIONE BENI E SERVIZI	135.000	135.000	135.000
PROVENTI PATRIMONIALI	105.801	100.000	100.000
ALIENAZIONI PATRIMONIALI	512.000	2.000.000	-
TRASFERIMENTI DI CAPITALI	4.850.370	4.958.079	4.958.079
<b>TOTALE</b>	<b>112.255.051</b>	<b>112.261.002</b>	<b>110.261.002</b>

SPESE	2011	2012	2013
ORGANI ISTITUZIONALI	288.000	327.500	327.500
SPESE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	57.317.000	56.880.000	55.842.000
SPESE PERSONALE RICERCATORE a tempo determinato	145.000	290.000	290.000
SPESE PERSONALE TA di ruolo	17.350.000	17.205.000	17.205.000
FONDO ACCESSORIO PERSONALE TA	932.336	877.336	877.336
SPESE PER COLLABORATORI LINGUISTICI di ruolo	1.375.000	1.375.000	1.375.000
SPESE PERSONALE TA a tempo determinato e Collaborazioni	823.260	692.000	692.000
SPESE PER SUPPLENZE E CONTRATTI	2.307.377	1.600.000	1.700.000
CONTRATTI FORMAZIONE SPECIALISTICA MEDICI	5.865.000	5.865.000	5.865.000
MOBILITÀ DOCENTI	100.000	100.000	150.000
DOTTORATI E ASSEGNI DI RICERCA	3.168.000	3.100.000	3.100.000
ALTRE SPESE DI PERSONALE	661.393	661.393	661.393
SPESE PER ATTIVITÀ ISTITUZIONALI	1.691.680	1.277.000	1.277.000
INTERVENTI A FAVORE DEGLI STUDENTI	1.914.080	1.914.080	1.914.080
SPESE FUNZIONAMENTO E ACQUISTO BENI E SERVIZI	8.988.860	8.912.215	8.912.215
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	110.000	110.000	110.000
TRASFERIMENTI AD ALTRI ENTI	154.000	150.000	150.000
ONERI FINANZIARI E TRIBUTARI	1.511.666	1.396.399	1.396.399
TRASFERIMENTI AZIENDA AGRARIA	120.000	120.000	120.000
SPESE INVESTIMENTO	1.132.868	900.000	900.000
SPESE PER MATERIALE BIBLIOGRAFICO	2.560.000	2.500.000	2.500.000
TITOLI E QUOTE SOCIETARIE	171.400	-	-
RIMBORSO MUTUI	3.110.052	3.550.000	3.550.000
<b>TOTALE</b>	<b>111.796.972</b>	<b>109.802.923</b>	<b>108.914.923</b>
<b>ENTRATE - SPESE</b>	<b>458.079</b>	<b>2.458.079</b>	<b>1.346.079</b>

Fonti dei dati: Direzione Amministrativa e Ripartizione Finanziaria.

### 3.2 Mandato istituzionale e missione

L'attuale fonte del mandato istituzionale e della missione dell'Università degli Studi di Udine è lo Statuto, emanato con Decreto Rettorale n. 634 del 19 ottobre 2010, che è in fase di modifica secondo quanto previsto dall'attuazione della riforma dell'Università di cui alla legge 240 del 30 dicembre 2010.

Di seguito si riporta il Titolo I, composto da 7 articoli:

#### Art. 1 - Istituzione e fini

1. L'Università degli Studi di Udine, di seguito denominata "Università", istituita con legge 8 agosto 1977 n. 546, art. 26, promuove lo sviluppo e il progresso della cultura e delle scienze attraverso la ricerca, l'insegnamento e la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane ed estere, contribuendo con ciò allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli.

#### Art. 2 - Autonomia dell'Università, libertà della ricerca, dell'insegnamento e dello studio

1. L'Università, dotata di personalità giuridica, in attuazione dell'art. 33 della Costituzione, ha autonomia scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile.
2. L'Università, nel perseguire i propri fini istituzionali, assicura libertà di ricerca, di insegnamento e di studio secondo il dettato costituzionale, in conformità esclusivamente alle norme legislative che fanno espresso riferimento alle università statali e in applicazione del presente Statuto.
3. Tutte le discipline hanno pari dignità.

#### Art. 3 - Modi di attuazione dei propri fini istituzionali

1. Per realizzare i propri obiettivi, l'Università sviluppa la ricerca scientifica e svolge attività didattiche, sperimentali e assistenziali ad essa collegate, anche con la collaborazione e il supporto di soggetti sia pubblici che privati, italiani e stranieri.
2. L'Università si organizza in strutture di ricerca, di didattica e di servizio.
3. Le attività e le funzioni di queste strutture e degli organi di governo sono disciplinate dall'ordinamento universitario, dal presente Statuto e dai regolamenti approvati secondo le procedure in esso previste.
4. Per assicurare il costante miglioramento dei propri livelli qualitativi e l'ottimale gestione delle risorse disponibili, l'Università procede alla sistematica valutazione delle attività scientifiche, didattiche e amministrative.
5. Per favorire il confronto sui problemi connessi all'attuazione dei propri fini istituzionali, l'Università garantisce la circolazione delle informazioni all'interno e all'esterno delle proprie sedi.

#### Art. 4 - Ricerca scientifica

1. L'attività di ricerca, che trova nell'Università la sua sede primaria, è compito qualificante di ogni docente e ricercatore universitario.
2. L'Università, al fine di consentire l'acquisizione di nuove conoscenze, fondamento dell'insegnamento universitario, fornisce gli strumenti necessari allo svolgimento della ricerca scientifica di base e applicata.

#### Art. 5 - Didattica

1. L'insegnamento deve promuovere la preparazione culturale dello studente e l'acquisizione di conoscenze, esperienze e metodologie congrue con il titolo di studio che questi intende conseguire.
2. L'Università svolge attività didattica per il conferimento dei seguenti titoli:
  - a) Laurea
  - b) Laurea specialistica
  - c) Diploma di specializzazione
  - d) Dottorato di ricerca
3. I docenti svolgono le attività di insegnamento e di accertamento, coordinate nell'ambito delle strutture didattiche, al fine di perseguire gli obiettivi formativi prefissati.
4. Gli studenti frequentano le lezioni e partecipano alle altre attività previste dalle strutture didattiche scegliendo l'indirizzo di studio e i corsi da seguire, nel rispetto degli ordinamenti didattici vigenti.

#### Art. 6 - Altre attività istituzionali

1. L'Università può organizzare corsi di perfezionamento scientifico e di alta formazione, successivi al conseguimento dei titoli di primo e secondo livello, alla conclusione dei quali sono rilasciati i:
  - a) Master universitario di primo livello
  - b) Master universitario di secondo livello
2. L'Università istituisce e promuove attività di formazione, aggiornamento e perfezionamento culturali, scientifiche, tecniche e professionali rivolte anche a soggetti esterni.
3. In particolare:
  - a) organizza incontri e corsi di orientamento per l'iscrizione agli studi universitari, per l'elaborazione dei piani di studio e per l'iscrizione ai corsi post-laurea;
  - b) promuove ed organizza l'aggiornamento del proprio personale dirigente, amministrativo, tecnico e ausiliario secondo le proprie esigenze e in conformità alle norme vigenti;
  - c) istituisce corsi di perfezionamento post-laurea;
  - d) svolge corsi di aggiornamento e di specializzazione per il personale delle scuole di ogni ordine e grado;

- e) partecipa ad iniziative di rilevante interesse scientifico e culturale promosse anche da istituzioni ed enti esterni.
- 4. Per i corsi previsti dal precedente comma l'Università può rilasciare specifici attestati..
- 5. L'Università favorisce attività di ricerca, di consulenza professionale e di servizi a favore di terzi sulla base di appositi contratti e convenzioni.
- 6. L'Università promuove, anche in collaborazione con enti pubblici e privati, iniziative dirette ad assicurare al personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo e agli studenti servizi culturali, ricreativi, residenziali e di assistenza per l'inserimento nell'ambiente di studio e di lavoro.

#### Art. 7 - Rapporti internazionali

- 1. L'Università collabora con organismi nazionali e internazionali alla definizione e alla realizzazione di programmi di cooperazione scientifica e di formazione, avendo particolare attenzione a quelli rivolti ai Paesi meno sviluppati.
- 2. Al fine di realizzare la cooperazione internazionale, l'Università:
  - a) stipula accordi e convenzioni con atenei e istituzioni culturali e scientifiche di altri Paesi;
  - b) promuove e incoraggia gli scambi internazionali di docenti, ricercatori e studenti, anche con interventi di natura economica.
- 3. L'Università provvede a strutture per l'ospitalità anche in collaborazione con altri enti, specialmente con quelli preposti ad assicurare il diritto allo studio.

### 3.3 Albero della performance

L'albero della *performance*<sup>19</sup> presenta l'articolazione del mandato istituzionale e della missione dell'Università degli Studi di Udine in aree strategiche e secondo il criterio dell'*outcome*. Tenendo conto che l'*outcome* rappresenta l'effetto delle politiche pianificate e realizzate dall'istituzione nel corso di un determinato periodo di tempo, si ritiene opportuno ricondurre tale aspetto alle aree strategiche maggiormente comprensibili per coloro che dovranno misurare tali effetti. E' opportuno quindi precisare che non vi è corrispondenza diretta tra albero della performance e articolazione organizzativa dell'ateneo e che all'interno di ogni area strategica si inseriscono programmi e obiettivi riconducibili a più unità organizzative. L'albero della performance dell'Università degli Studi di Udine si articola quindi nelle 7 aree riportate in Figura 1, individuate al fine di consentire a ciascun "portatore di interesse" di comprendere in modo intuitivo, diretto e logico come l'ateneo intenda pianificare i propri obiettivi a medio e breve termine per realizzare la propria missione istituzionale.

**Figura 1 – Albero della performance di ateneo –**



<sup>19</sup> Cfr. delibera CiVIT n. 112/2010 pag. 13.

## 4 ANALISI DEL CONTESTO

### 4.1 Analisi del contesto esterno

I fattori esogeni che, direttamente o indirettamente, influenzano il perseguimento del mandato istituzionale e della missione dell'Università degli Studi di Udine, sono molteplici e tuttavia un ruolo centrale è riconducibile alla contrazione dell'attività economica che dal 2007 ha caratterizzato anche l'Italia, con il conseguente peggioramento degli aggregati di finanza pubblica. Le previsioni di una fase congiunturale moderatamente espansiva per il triennio 2011-2013 non hanno finora indotto il Governo a modificare la politica di bilancio, che permane così indirizzata al controllo della tenuta dei conti pubblici, con evidenti conseguenze anche nella determinazione delle risorse destinate agli atenei che, almeno con riferimento al medio periodo, non appaiono destinate a modificare una spesa media per studente universitario che in Italia è strutturalmente inferiore alla media OCSE. Inoltre, i trasferimenti statali da destinare nel 2010 all'alta formazione e alla ricerca sono stati caratterizzati da una generale e marcata contrazione e sono stati resi noti solo nel mese di gennaio del 2011, con evidenti ricadute sull'attività di pianificazione e programmazione degli atenei.

La recente riforma del sistema universitario di cui alla Legge 240 del 30 dicembre 2010, ha introdotto elementi innovativi su *governance*, reclutamento e stato giuridico dei docenti, diritto allo studio e valutazione dei risultati, con effetti potenzialmente virtuosi per l'intero sistema universitario ma non ancora determinabili, in quanto lo stesso dispositivo prevede sia un'attuazione graduale e subordinata all'emanazione di successivi decreti legislativi e ministeriali, sia il reperimento di adeguate coperture finanziarie da parte del Governo. Inoltre, i criteri da adottare per il riparto delle risorse agli atenei saranno determinati dall'ANVUR<sup>20</sup>, l'agenzia di valutazione che sostituirà il CNVSU<sup>21</sup> ed il CIVR<sup>22</sup>.

Il sistema universitario italiano sta quindi attraversando una fase di transizione, con l'obiettivo di attuare nel breve periodo riforme strutturali che siano in grado di migliorare la competitività del sistema.

Con riferimento al contesto della formazione universitaria, i dati più recenti<sup>23</sup> rilevano che il 51 per cento dei diplomati italiani si iscrive all'Università a fronte di una media OCSE del 56 per cento, e a continuare gli studi dopo il diploma superiore sono più donne, il 61 per cento del totale, che uomini. Solo un terzo di chi intraprende gli studi universitari in Italia si laurea e i laureati sono pari al 14 per cento della popolazione, a fronte di una media del 28 per cento nell'area OCSE. Il tasso di occupazione dei laureati è pari al 76 per cento tra le femmine e all'87 per cento tra i maschi.

La produttività della ricerca in Italia appare come un contesto differenziato, con punte di eccellenza che emergono dall'analisi<sup>24</sup> dei *ranking* attualmente prodotti a livello mondiale: trentuno atenei sono presenti in almeno due degli otto ranking attualmente pubblicati con valenza internazionale. Effettuando un focus sui *ranking* a carattere bibliometrico, che analizzano anche la qualità della produzione scientifica, emerge che i risultati delle università italiane migliorano sensibilmente, come nel ranking dell'HEEACT<sup>25</sup>, dove sono presenti ventinove atenei italiani tra i primi 500, risultato che pone l'Italia al quarto posto a livello mondiale dopo Stati Uniti, Germania e Gran Bretagna.

Inoltre, il contesto esterno all'Università degli Studi di Udine è strettamente correlato anche alla posizione geografica e alla sua vocazione all'internazionalizzazione, che ha dato impulso alla cooperazione interuniversitaria nell'area alpino-adriatica assieme alle Università di Trieste e di Klagenfurt, coinvolgendo gli atenei del Veneto e delle repubbliche della Slovenia e della Croazia.

### 4.2 Analisi del contesto interno

Nel 2010 il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) ha ripartito secondo criteri premiali una quota significativa dei finanziamenti<sup>26</sup> destinati agli atenei. I risultati positivi ottenuti dall'Università degli Studi di Udine nella didattica e nella ricerca hanno consentito di contenere la riduzione del 2,81 per cento del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) rispetto all'anno precedente, percentuale inferiore alla flessione media del 3,72 per cento determinatasi a livello di sistema universitario italiano.

L'applicazione del modello del FFO 2010 ha determinato i seguenti risultati di sintesi dell'Ateneo:

<sup>20</sup> Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca.

<sup>21</sup> Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario.

<sup>22</sup> Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca.

<sup>23</sup> Education at a Glance 2010: OECD Indicators

<sup>24</sup> [http://www.oecd.org/document/52/0,3746,en\\_2649\\_39263238\\_45897844\\_1\\_1\\_1\\_1.00.html](http://www.oecd.org/document/52/0,3746,en_2649_39263238_45897844_1_1_1_1.00.html) .

<sup>25</sup> [http://www.lavoce.info/articoli/-scuola\\_universita/pagina1002014.html](http://www.lavoce.info/articoli/-scuola_universita/pagina1002014.html)

<sup>26</sup> Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan <http://www.heeact.edu.tw/mp.asp?mp=4>

<sup>26</sup> Il MIUR ha destinato per il 2010 una quota pari al 10% dei fondi complessivi con criteri premiali, a fronte del 7% del 2009.

**A) Qualità dell'Offerta Formativa e risultati dei processi formativi**

Dimensione	Indicatore	Descrizione	Peso	Incidenza Università di Udine sul totale nazionale (base=100)
domanda	A1	Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2008/09 che abbiano conseguito almeno 5 crediti nel 2009, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso.	0,5	1,02
risultati	A2	Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2009 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2008/09, distinti per gruppi di corso.	0,5	1,24

**B) Qualità della Ricerca Scientifica**

Dimensione	Indicatore	Descrizione	Peso	Incidenza Università di Udine sul totale nazionale (base=100)
ricerca	B1	Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2005-2008 valutati positivamente, "pesati" per il fattore di successo dell'area scientifica	0,35	1,35
	B2	Media ponderata dei tassi di partecipazione ai progetti FIRB del programma "Futuro e Ricerca" pesati con i relativi tassi di successo, calcolati sulle due distinte linee di finanziamento e normalizzati rispetto ai valori di sistema.	0,15	1,08
	B3	Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle Aree - VTR 2001-03 - CIVR	0,3	1,342
	B4	Media delle percentuali di: 1) finanziamento e di successo acquisiti dagli atenei nell'ambito dei progetti del VII PQ - Unione Europea - CORDIS; 2) finanziamento dall'Unione Europea; 3) finanziamento da altre istituzioni pubbliche estere	0,2	1,25

I trasferimenti statali per il 2010 si sono collocati entro un quadro di strutturale e consolidato sotto finanziamento<sup>27</sup> dell'Ateneo e solamente con interventi strutturali di razionalizzazione delle risorse disponibile sono stati mantenuti gli equilibri di bilancio ed è stato approvato un bilancio di previsione per il triennio 2011-2013 che prevede adeguate coperture finanziarie, sia per la piena attuazione della riforma di cui alla Legge 240/2010, sia per garantire la qualità e lo sviluppo degli *asset* strategici costituiti da didattica e servizi agli studenti, ricerca e trasferimento tecnologico e internazionalizzazione.

In tale contesto interno si è conclusa nel 2010 la riorganizzazione dei Dipartimenti<sup>28</sup>, finalizzata al miglioramento della produttività della ricerca, a garantire servizi di supporto più efficienti ed a riequilibrare l'assegnazione delle risorse finanziarie, strumentali e logistiche, ed è iniziata nel 2011 la riorganizzazione dell'amministrazione centrale e l'implementazione di sistemi di pianificazione e controllo funzionali anche alla valorizzazione risorse umane, con l'obiettivo di innovare le modalità di definizione degli obiettivi e più specificamente i processi connessi agli istituti premiali.

## 5 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI A QUELLI OPERATIVI

Nell'ambito delle 7 aree strategiche individuate dal piano della performance di ateneo è molto importante focalizzare l'attenzione sul processo di individuazione degli obiettivi operativi che nel corso del 2011 dovranno guidare l'ateneo alla realizzazione degli indirizzi strategici. Dal punto di vista metodologico, come rappresentato nella successiva

Figura 2, la struttura del piano è organizzata dal livello generale (gli indirizzi strategici) a quello analitico e rispetto a tale struttura è importante richiamare i passaggi principali che prevedono:

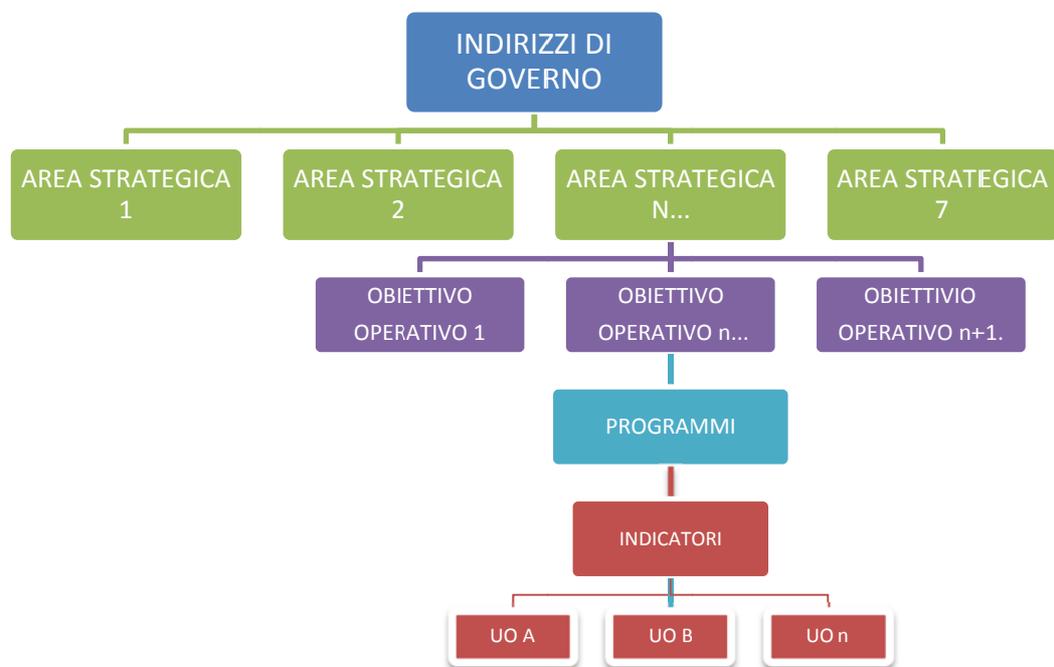
1. La definizione degli indirizzi strategici di competenza degli organi di governo a valenza triennale da aggiornare annualmente

<sup>27</sup> Il Fondo di Finanziamento Ordinario assegnato nel 2010 all'Università di Udine è risultato pari all'1,07 per cento del totale rispetto all'1,23 per cento risultante dall'applicazione del modello per il riparto della quota premiale del FFO di cui alla legge 1/2009.

<sup>28</sup> Sono diminuiti da 28 a 14, coinvolgendo complessivamente 730 docenti e oltre 140 unità di personale tecnico e amministrativo .

2. la definizione degli obiettivi operativi e dei programmi correlati annuali, di competenza degli organi di governo che orientano l'attività delle unità organizzative dell'ateneo;
3. l'attribuzione degli obiettivi al Direttore amministrativo;
4. l'articolazione dei programmi in azioni puntuali e l'attribuzione degli obiettivi analitici e correlati indicatori a livello di unità organizzativa, di competenza del Direttore amministrativo d'intesa con il Rettore e Delegati sentiti i responsabili delle unità organizzative stesse.

**Figura 2 – Processo di articolazione della performance di ateneo -**



Richiamando quanto riportato ai punti precedenti, tenuto conto di quanto previsto dal DLgs 150/09 e della delibera del Consiglio di amministrazione del 21/10/2010 relativa al conferimento dell'incarico di Direttore amministrativo, si riportano di seguito gli obiettivi attribuiti al Direttore amministrativo con riferimento all'anno 2011.

**Obiettivi 2011 del Direttore amministrativo**

AREA DELLA VALUTAZIONE	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO
Bilancio e Controllo di gestione	Realizzazione degli obiettivi di bilancio previsti dal piano di rientro del disavanzo dell'amministrazione centrale	15%
	Coordinamento e organizzazione dei processi aziendali funzionali all'introduzione dal 2012 della contabilità economico patrimoniale e del sistema di controllo di gestione	20%
Organizzazione e Personale	Completamento del processo di riorganizzazione dipartimentale e implementazione della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale	15%
	Adozione di meccanismi operativi di gestione delle risorse umane, con particolare riferimento alla formazione, allo sviluppo, alla valutazione del personale tecnico amministrativo	15%
Edilizia	Monitoraggio e adozione di eventuali azioni correttive ai fini della realizzazione dei programmi strategici già definiti secondo i principi di efficienza gestionale	10%
Piano della Performance di ateneo	Grado di realizzazione degli obiettivi operativi inclusi nel Piano della Performance e non compresi nei punti precedenti	10%
<b>OBIETTIVI</b>		<b>85%</b>
Valorizzazione dei collaboratori e supporto all'innovazione	Capacità di far crescere professionalmente i diretti collaboratori, responsabili delle strutture di massima dimensione, stimolando il lavoro di gruppo e l'apporto personale alla realizzazione degli obiettivi dell'ateneo e di promuovere la cultura del risultato e dell'innovazione	10%
Supporto agli organi di governo	Capacità di supportare gli organi di governo nelle scelte strategiche, attraverso il monitoraggio dell'evoluzione del contesto ed il contributo di idee alla costruzione degli obiettivi di ateneo e dei suoi indirizzi	5%
<b>CAPACITÀ E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		<b>15%</b>
<b>TOTALE</b>		<b>100%</b>

## AREA OFFERTA FORMATIVA E SERVIZI AGLI STUDENTI

Dopo aver completato nel 2010 la riconfigurazione dell'offerta formativa, sulla base della normativa 270, l'Ateneo dovrà operare una prima rivisitazione per soddisfare pienamente ai requisiti di cui al recente DM 17. Appare peraltro evidente che l'offerta formativa dovrà essere attentamente monitorata, in particolare nell'ambito di contesti territoriali regionali ed extraregionali anche al fine di cogliere le possibili opportunità nell'ambito della recentissima legge regionale di riforma del settore.

I principali fronti d'intervento strategico del prossimo triennio dovranno riguardare:

- il miglioramento degli indicatori inclusi nel set attualmente utilizzato dal Ministero per la valutazione della didattica, nonché di quelli cui fanno riferimento il DM 17/2010 e le recenti linee di indirizzo per la programmazione 2010-2012.
- il completamento e l'adeguamento dell'offerta formativa in relazione agli sviluppi normativi e occupazionali in particolare nei settori della formazione iniziale degli insegnanti (in collaborazione con il sistema scolastico regionale) e della istruzione tecnica superiore (in collaborazione con le fondazioni ITS della Regione);
- l'accentuazione del profilo internazionale, con l'obiettivo di poter offrire in tempi brevi almeno un corso di studio in ciascuna area, attivato in convenzione con un ateneo straniero per il rilascio del doppio titolo;
- il potenziamento delle politiche di coordinamento dell'offerta formativa con Atenei regionali ed extraregionali;
- la razionalizzazione dell'offerta e il miglioramento organizzativo della didattica al fine di sostenere la qualità e la regolarità dei percorsi formativi degli studenti;
- lo sviluppo di strumenti e risorse didattiche on-line, in particolare a supporto di: studenti di corsi interateneo, studenti lavoratori non frequentanti, studenti di corsi fondamentali del I anno;
- introduzione di strumenti di valutazione dei servizi offerti agli studenti.

OBIETTIVI OPERATIVI (2011)	PROGRAMMI
<b>Risultati della didattica</b>	Migliorare il posizionamento relativo dell'ateneo rispetto agli indicatori di valutazione ministeriale
<b>Programmazione offerta formativa a.a. 2011/12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portare a termine in modo coordinato e tempestivo le fasi operative e le procedure per l'attivazione dell'offerta formativa 11/12 nel rispetto delle disposizioni ministeriali</li> <li>• Pianificare e riorganizzare l'offerta formativa relativa ai Master universitari</li> </ul>
<b>Applicazione nuova disciplina per la formazione dei docenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istituzione e attivazione dei percorsi formativi preordinati alla formazione iniziale dei docenti della scuola secondaria (LLMM ad hoc e corsi di Tirocinio Formativo Attivo);</li> <li>• Raccordo istituzionale con Fondazioni ITS.</li> </ul>
<b>Servizi agli studenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semplificare e informatizzare ulteriormente le operazioni di iscrizione degli studenti ai corsi di studio</li> <li>• Attivazioni servizi di copisteria presso le sedi didattiche</li> <li>• Assicurazione orari di apertura biblioteche</li> <li>• Razionalizzazione e ottimizzazione orari delle lezioni</li> </ul>
<b>Rilevazione qualità dei servizi agli studenti</b>	<p>Adottare strumenti di rilevazione della soddisfazione degli studenti con riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• servizi di segreteria studenti,</li> <li>• servizi di orientamento e tutorato</li> <li>• servizi mobilità</li> <li>• servizi bibliotecari</li> <li>• servizi informatici</li> </ul>

OBIETTIVI OPERATIVI (2011)	PROGRAMMI
Servizi ai laureati	Attivazione di strumenti per favorire l'incontro tra offerte di lavoro e profili dei laureati

### AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Le linee strategiche di ateneo si confermano nella direzione di perseguire nella politica decisa dagli organi di governo nel corso del 2009 e già gradualmente intrapresa con il raggiungimento dei primi risultati tangibili. Per completezza si riportano di seguito le 10 linee guida della ricerca che ne caratterizzano il piano strategico.

1. avvio delle procedure di monitoraggio, autovalutazione e valutazione trasparente della ricerca attraverso la definizione di indicatori differenziati per area basati sui concetti di produttività, qualità ed impatto della ricerca; conseguente ridefinizione dei meccanismi di allocazione delle risorse secondo criteri trasparenti di qualità e di merito;
2. incentivazione della produttività scientifica attraverso l'ottimizzazione delle competenze e la razionalizzazione organizzativa dei dipartimenti, secondo criteri di omogeneità e complementarietà;
3. potenziamento delle competenze ausiliarie, delle infrastrutture e dei servizi per il miglioramento dell'efficienza nella ricerca, della produttività del personale docente e ricercatore e per la salvaguardia del tempo dei docenti/ricercatori da riservare ad attività di ricerca e didattica;
4. incentivazione della ricerca di qualità attraverso meccanismi di premio per coloro che si impegnano nella ricerca di finanziamenti esterni competitivi e possibilità di ottimizzare le proporzioni dell'impegno in didattica e ricerca;
5. ripristino fondi aggiornamento/ricerca dipartimentale con possibili meccanismi compensativi nei casi di difficoltà di accesso ai fondi per la ricerca, sempre mantenendo il criterio di premiare merito e qualità;
6. messa in atto di politiche volte a sostenere e valorizzare l'attività di giovani ricercatori;
7. istituzione delle Scuole di dottorato per rafforzare il terzo livello dell'istruzione superiore;
8. istituzione della figura del Ricercatore a contratto per meglio rispondere alle esigenze di potenziamento del ruolo della ricerca e permettere un più rapido inserimento dei giovani nella ricerca;
9. istituzione di un riconoscimento annuale per le migliori pubblicazioni dei giovani ricercatori;
10. rafforzamento dei rapporti università-impresa per ricerche congiunte.

Focalizzando l'attenzione sul 2011, dopo l'impegnativa riconfigurazione dei Dipartimenti, inizia la fase di potenziamento del supporto alla ricerca mediante la riconfigurazione dei servizi offerti dall'Amministrazione centrale e la definizione di "best practice" a livello di Dipartimenti, con mirati interventi di tipo formativo sul personale addetto ai servizi per la ricerca per favorire l'accesso ai finanziamenti nazionali, comunitari e internazionali. Nel contempo, si individua come prioritaria per il 2011 l'adozione di:

- strumenti di valutazione sempre più puntuali per la distribuzione delle risorse;
- meccanismi di incentivazione per accesso a finanziamenti competitivi;
- modalità per la valorizzazione degli spin-off e dei brevetti.

Appare, infine, ineludibile la definizione di una politica di razionalizzazione e potenziamento della presenza dell'Ateneo sul territorio, attraverso la partecipazione, con valenza prevalentemente scientifica, a centri di trasferimento tecnologico e a laboratori misti pubblico-privato al servizio delle imprese.

Non meno importante in un'ottica di centralizzazione dei processi e delle strutture della ricerca appare il completamento del percorso di adozione della Carta Europea dei Ricercatori.

Nell'ambito delle strategie di ateneo sopra richiamate è possibile quindi individuare quali obiettivi operativi prioritari del 2011 quelli riportati nella seguente tabella:

OBIETTIVI OPERATIVI (2011)	PROGRAMMI
<b>Risultati della ricerca</b>	Migliorare il posizionamento relativo dell'ateneo rispetto agli indicatori di valutazione ministeriale
<b>Servizi di supporto alla ricerca</b>	Completare il percorso di riassetto amministrativo dell'ateneo al fine di migliorare i livelli di servizio alla ricerca in termini di semplificazione amministrativa, tempestività e qualità delle procedure
<b>Trasferimento tecnologico</b>	Rafforzare il rapporto con i parchi scientifici e tecnologici e gli indicatori di redditività dell'attività brevettuale
<b>Finanziamenti alla ricerca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidamento dei meccanismi di valutazione interna anche ai fini della tempestiva assegnazione della ricerca dipartimentale</li> <li>• Revisione dei criteri per la valorizzazione e l'utilizzo delle ore uomo nei progetti di ricerca</li> </ul>

### AREA INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'area della internazionalizzazione risulta trasversale rispetto alla didattica e alla ricerca e risulta pertanto fondamentale in un'ottica di incremento del valore delle attività istituzionali primarie. A seguito dell'avvio nel 2010 di diverse misure e iniziative per il rafforzamento dell'internazionalizzazione dell'ateneo, nel corso del triennio 2011 – 2013 l'attenzione dovrà essere rivolta a consolidarne l'operatività e a migliorare gli indicatori di internazionalizzazione dell'ateneo (offerta didattica, performance di ricerca, mobilità delle risorse umane).

Principali obiettivi per il 2011 sono l'implementazione dei servizi di accoglienza con la creazione di Welcome Office FVG, il finanziamento di posizioni di "visiting professor" riservate a figure di ricercatori stranieri, la gestione della mobilità Erasmus in uscita a livello di Facoltà e la creazione degli "area manager" come referenti di aree geografiche rappresentano strumenti importanti per il conseguimento di alcuni obiettivi nel processo di internazionalizzazione dell'ateneo.

Tra le azioni programmate va segnalata l'istituzionalizzazione di nuovi rapporti con i paesi esteri ed il potenziamento di quelli esistenti e ritenuti strategici per l'ateneo. L'obiettivo è quello di rafforzare l'attività di ricerca in collaborazione ed in particolare potenziare l'offerta didattica internazionale con la creazione di curricula internazionali e titoli riconosciuti all'estero in aree emergenti ritenute fondamentali per il nostro Ateneo (Africa, Australia, Canada, India, Medio Oriente, Repubblica Popolare Cinese, Russia). Altro obiettivo importante è quello del mantenimento degli elevati livelli di mobilità studentesca in entrata e uscita, con il diretto coinvolgimento delle Facoltà nel processo di gestione della mobilità.

OBIETTIVI OPERATIVI (2011)	PROGRAMMI
<b>Risultati dell'internazionalizzazione</b>	Migliorare il posizionamento relativo dell'ateneo rispetto agli indicatori di valutazione ministeriale
<b>Internazionalizzazione della Didattica e della Ricerca</b>	Potenziare Grado di internazionalizzazione delle lauree magistrali e dei dottorati di ricerca attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazione dei Doppi titoli nel rispetto dei nuovi requisiti ministeriali</li> <li>• Dottorati in co tutela</li> <li>• Finanziamento delle posizioni di visiting professor</li> <li>• Ottimizzazione dei finanziamenti regionali (FSE 2007 -2013/POR)</li> </ul>
<b>Mobilità internazionale</b>	Valorizzazione e Monitoraggio degli impatti di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcome Office</li> <li>• Efficacia dei programmi Erasmus</li> <li>• Monitoraggio dell'efficacia delle convenzioni internazionali</li> </ul>

**AREA PROGRAMMAZIONE e FABBISOGNO DI PERSONALE**

La definizione delle linee strategiche di ateneo relative a questa area sono strettamente connesse con gli obiettivi di miglioramento degli assetti organizzativi di ateneo e con le linee definite per le aree della didattica e della ricerca. Entro un quadro di risorse di bilancio decrescenti in termini reali, il primo obiettivo strategico è quello di supportare i cambiamenti organizzativi in atto entro un quadro di sostenibilità delle spese fisse che sono primariamente rappresentate dalle spese di personale. L'aspetto della sostenibilità a medio termine deve altresì coniugarsi con l'obiettivo della valorizzazione delle professionalità interne, della pianificazione dei futuri fabbisogni di personale e della definizione delle priorità di tali fabbisogni. Entro questo quadro, nel corso del triennio 2011 – 2013 l'attenzione andrà posta a:

1. Migliorare gli indicatori ministeriali di valutazione delle politiche di reclutamento (es. AF/FFO, % punti organico destinati al reclutamento di ricercatori, ecc..)
2. Personale docente e ricercatore: completa applicazione dei criteri stabiliti dal Senato accademico a gennaio 2010 finalizzati a perseguire obiettivi generali a livello di ateneo quali il mantenimento e miglioramento dei livelli qualitativi e quantitativi di ricerca, didattica e trasferimento tecnologico, oltre che il raggiungimento, mantenimento o miglioramento dei requisiti necessari quantitativi e qualitativi dei corsi di studio attivati.
3. Personale tecnico amministrativo: dopo aver completato i percorsi di stabilizzazione, sarà necessario adeguare la dotazione di personale in termini di professionalità e livelli di inquadramento ai nuovi modelli organizzativi intervenendo in particolare sui processi di formazione, pianificazione dei profili di figure dirigenziali con ruoli di coordinamento e responsabilità nelle aree complesse e, contestualmente, di profili di categoria EP-D a presidio delle funzioni chiave dell'assetto organizzativo.

Con riferimento all'anno 2011 gli obiettivi operativi sono così sintetizzabili:

OBIETTIVI OPERATIVI (2011)	PROGRAMMI
<b>Risultati delle politiche di reclutamento</b>	Migliorare il posizionamento relativo dell'ateneo rispetto agli indicatori di valutazione ministeriale
<b>Fabbisogno personale Tecnico Amministrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiornamento della banca dati dei profili professionali presenti in ateneo</li> <li>• Valorizzazione, riequilibrio delle dotazioni e redistribuzione del personale in relazione a competenze ed esigenze organizzative</li> <li>• Pianificazione di eventuali inserimenti mirati nelle aree interessate ai principali processi di sviluppo organizzativo (ricerca e contabilità)</li> <li>• Completamento del piano di reclutamento per le quote riservate alle assunzioni obbligatorie (Legge 68/1999)</li> </ul>
<b>Fabbisogno personale docente e ricercatore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiornamento della programmazione dei fabbisogni coerentemente con la programmazione didattica e scientifica</li> <li>• Revisione dei criteri di attribuzione dei punti organico alle Facoltà</li> </ul>

**AREA COMUNICAZIONE e RAPPORTI CON IL TERRITORIO**

L'area della comunicazione e dei rapporti con il territorio presenta ampi margini di miglioramento nell'ambito del piano strategico di ateneo. Nel corso del prossimo triennio assumono particolare rilevanza gli aspetti di rinforzo dei meccanismi di comunicazione interna che al momento risultano caratterizzati dalla prevalenza di procedure informali e discontinue. La capillare e tempestiva condivisione delle informazioni relative alle attività dell'ateneo richiede la definizione di un preciso piano di comunicazione annuale sia interno che esterno che dovrà vedere nel sito web di ateneo, nella web radio e nella diffusione di strumenti di comunicazione integrata (newsletter, struttura della comunicazione istituzionale, ecc) gli elementi di riferimento del piano di lavoro.

In parallelo, anche a seguito di una revisione dell'assetto organizzativo dei servizi di comunicazione di ateneo, vanno potenziate tutte le opportunità di collaborazione con il territorio attraverso la valorizzazione del concetto di università al servizio del territorio attraverso la definizione di meccanismi strutturati di interazione con l'ateneo.

All'interno di questo quadro si individuano prioritari per l'anno 2011 i seguenti obiettivi operativi e programmi

OBIETTIVI OPERATIVI (2011)	PROGRAMMI
<b>Strumenti di comunicazione interna ed esterna</b>	Rafforzamento dei meccanismi organizzativi e dei processi di integrazione finalizzati a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• implementazione di un piano di comunicazione di ateneo</li> <li>• Spostamento dalla sede di GO a quella di UD della web radio di ateneo</li> <li>• Diffusione degli strumenti atti a supportare il concetto di immagine integrata di ateneo</li> <li>• Realizzazione siti web dei nuovi dipartimenti e delle biblioteche</li> <li>• Revisione contenuti e meccanismi di aggiornamento del sito web</li> <li>• Standardizzazione degli indirizzi istituzionali di posta elettronica del personale di ruolo</li> </ul>
<b>Campagna immatricolazioni a.a. 2011/12</b>	Pianificazione e realizzazione tempestiva dei contenuti della campagna immatricolazioni a seguito di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• definizione obiettivi e target degli strumenti da utilizzare</li> <li>• individuazione dello sponsor esterno</li> <li>• realizzazione strumenti e promozione offerta formativa a.a. 2011/12</li> </ul>
<b>Attuazione e Promozione protocolli d'intesa a supporto della didattica e della ricerca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposizione e stipula accordi 2011</li> <li>• Promozione delle iniziative individuate</li> <li>• Rendicontazione risultati ottenuti</li> <li>• Ampliamento delle opportunità di collaborazione con il territorio e individuazione del catalogo delle iniziative da promuovere in un percorso di <i>fund raising</i></li> </ul>

### AREA PROCESSI E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

L'area dei processi e dello sviluppo organizzativo comprende tutte quelle innovazioni che agendo sui processi di lavoro sono destinate a creare le condizioni per l'incremento della qualità dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca e, con testualmente, di produttività del lavoro.

Questi obiettivi strategici di medio termine richiedono necessariamente interventi strutturali sugli assetti organizzativi e sui meccanismi e strumenti di coordinamento. La razionalizzazione dimensionale e funzionale della macrostruttura e la revisione dei processi interni in un piano di integrazione dei sistemi informativi di ateneo costituiscono i punti di riferimento su cui si inseriscono gli obiettivi di sviluppo organizzativo dell'ateneo. Si sottolinea inoltre la rilevanza che dovrà essere posta alla revisione dello Statuto e dei Regolamenti di funzionamento dell'ateneo che, nel quadro della legge 240/10, dovranno essere rivisti con l'obiettivo di migliorare e rendere efficienti le regole interne di funzionamento dell'Università salvaguardando il concetto di autonomia responsabile.

Pertanto, dopo aver definito nel 2010 la messa a punto della ristrutturazione dei Dipartimenti, il 2011 sarà l'anno dedicato alla definizione e realizzazione di un nuovo modello organizzativo e di funzionamento dei processi dell'Ateneo con particolare riferimento all'amministrazione centrale. Ad inizio anno sarà completato il percorso di definizione degli assetti amministrativi e tecnici dei dipartimenti e, in parallelo, quello del sistema bibliotecario. Le modifiche apportate a questa parte dell'organizzazione consentiranno di definire con maggiore puntualità la razionalizzazione delle strutture e dei processi dell'amministrazione centrale. In questo quadro si colloca quella che probabilmente sarà la più rilevante innovazione organizzativa che l'ateneo ha affrontato negli ultimi anni e che è riferita al progetto di introduzione del sistema di contabilità economico patrimoniale e analitica che, con l'adozione di piattaforme informatiche e applicativi integrati, consentirà il completo passaggio nel 2012 alle logiche proprie del controllo di gestione. Nella stessa linea si colloca l'implementazione del sistema interno di valutazione della performance organizzativa e individuale che vedrà un forte coinvolgimento e collaborazione dei vertici di ateneo e del Nucleo di valutazione nel percorso di validazione di rinnovati strumenti di monitoraggio delle attività e dei risultati delle unità organizzative.

OBIETTIVI OPERATIVI (2011)	PROGRAMMI
<b>Assetti organizzativi dell'ateneo</b>	Completamento riassetto dipartimentale, bibliotecario e dell'amministrazione centrale
<b>Applicazione riforma dell'Università</b>	Allineamento e revisione della normativa di ateneo alle disposizioni legislative previste dalla legge 240/2010
<b>Istruttoria e procedure per l'attività degli organi istituzionali</b>	Responsabilizzazione su procedure e tempi al fine di assicurare la tempestività e la qualità dei lavori istruttori e deliberativi di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senato accademico e Consiglio di amministrazione</li> <li>• Consigli di dipartimento e consigli di Facoltà</li> <li>• Commissioni consultive degli organi di governo</li> </ul>
<b>Contabilità economico patrimoniale e analitica</b>	Pianificazione e attuazione piano di lavoro per il passaggio al nuovo sistema di contabilità dall'esercizio 2012
<b>Informatizzazione processi organizzativi e valutativi</b>	Messa in produzione di almeno il 70% dei seguenti sistemi di supporto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anagrafe della ricerca</li> <li>• Catalogo della ricerca</li> <li>• Valutazione on line della didattica</li> <li>• Voto elettronico per le consultazioni elettorali</li> <li>• Nuovo sistema informativo per Protocollo</li> <li>• Sistema informativo per la gestione della sicurezza (Gessica)</li> <li>• Archivio istituzionale della ricerca e delle tesi di dottorato</li> <li>• Gestione spazi e aule</li> </ul> Definizione del piano di lavoro per l'outsourcing dell'infrastruttura informatica sui sistemi CINECA
<b>Strumenti di sviluppo e valutazione del personale tecnico amministrativo</b>	Nell'ambito del più ampio processo di riorganizzazione dell'assetto di ateneo, assumono rilevanza primaria i programmi di miglioramento relativi a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione degli interventi di Formazione del personale</li> <li>• Valutazione delle posizioni e definizioni degli standard delle competenze professionali</li> <li>• Valutazione Performance organizzativa e individuale</li> </ul>
<b>Programma per la prevenzione e sicurezza</b>	Realizzazione degli interventi organizzativi, edilizi e formativi contenuti nel piano

## AREA EDILIZIA E LOGISTICA

Relativamente all'area edilizia e logistica, le direttrici tracciate nel programma triennale 2009 – 2011 approvato dagli organi di governo a luglio 2009 sono al momento confermate anche per il triennio 2011 – 2013. Il piano è frutto di un'attenta analisi e valutazione dello stato attuale dei lavori e delle opere in fase di realizzazione, nonché delle esigenze di riqualificazione ed efficiente utilizzo (anche attraverso una graduale riduzione delle spese per fitti passivi) delle sedi universitarie rispetto ai 4 Poli didattico – scientifici presso la sede di Udine (umanistico, medico, economico – giuridico, scientifico – tecnologico) ed a quelli decentrati (Gemona, Gorizia, Pordenone).

Punti salienti del piano sono:

- Consolidamento del patrimonio esistente attraverso:
  - Il completamento delle opere cantierate e/o progettate utili ai fini dell'offerta didattica e per le attività di ricerca;
  - La messa a regime delle manutenzioni ordinarie e straordinarie
  - Il perseguimento del miglioramento della sicurezza degli edifici;

- Valutazione dell'alienabilità di immobili non strategici in prospettiva;
- Rinnovo e rinegoziazione dei comodati con i vari enti alla loro scadenza
- Progressiva riduzione degli affitti;
- Rafforzamento del raccordo con enti ed istituzioni (Regione, Comuni, Consorzi, ERDISU);
- Azioni di *governance* interna mirate a ottimizzare la tecnostuttura di supporto e le scelte sull'utilizzo degli spazi;
- Interventi di riqualificazione degli immobili e degli impianti per favorire il risparmio energetico;

Nel 2011 in particolare, anche in relazione al completamento del percorso di dipartimentalizzazione si procederà alla riassegnazione degli spazi in coerenza con il nuovo assetto dipartimentale, cogliendo anche l'occasione per migliorare comfort e sicurezza laddove opportuno, definendo gli adeguati interventi di manutenzione ordinaria.

Circa le nuove realizzazioni, accanto alla messa a regime delle nuove strutture si prevede tra gli interventi più rilevanti il completamento del complesso Palazzo Garzolini Toppo Wassermann in cui sarà definitivamente collocata la Scuola Superiore, l'avvio della realizzazione della biblioteca del polo scientifico, l'avvio dei lavori nell'edificio ex Maria Bambina (polo umanistico).

Prioritaria sarà inoltre la definizione di accordi territoriali con Consorzi Universitari, Province, Comuni e Azienda Ospedaliero Universitaria per migliorare la gestione dell'attuale patrimonio edilizio in dotazione all'ateneo, programmare le nuove edificazioni e, con particolare riferimento alla sede di Gorizia, annullare i costi di gestione degli immobili relativi agli insediamenti territoriali decentrati.

OBIETTIVI OPERATIVI (2011)	PROGRAMMI
<b>Allocazione Spazi</b>	Razionalizzazione delle assegnazioni in relazione al nuovo assetto dipartimentale
<b>Realizzazione aule didattiche</b>	Completa funzionalità delle nuove aule didattiche del polo scientifico, della sede di S. Chiara (GO), dei laboratori didattici della Facoltà di Economia in via Treppo
<b>Manutenzione straordinaria</b>	Lavori di adeguamento sedi conseguenti alla assegnazione spazi nell'ambito del nuovo assetto dipartimentale
<b>Sicurezza laboratori</b>	Interventi per la messa in sicurezza dei laboratori scientifici del polo Rizzi
<b>Mutui</b>	Tempestiva stipula dei mutui con la Cassa Depositi e Prestiti rispetto agli interventi edilizi programmati
<b>Sedi territoriali decentrate</b>	Abbattimento costi di gestione degli immobili della sede di GO
<b>Edilizia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appalto lavori di ristrutturazione ex scuola materna Maria Bambina per nuova sede dipartimenti umanistici</li> <li>• Completamento lavori ristrutturazione ex Toppo per nuova sede Scuola Superiore</li> <li>• Appalto lavori di costruzione nuova biblioteca polo scientifico Rizzi</li> <li>• Appalto lavori Ristrutturazione ex Renati per nuova sede Facoltà di Giurisprudenza</li> </ul>